

## ФИНАНСЫ И НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ

УДК 631.162

### ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ: СОВРЕМЕННЫЙ АСПЕКТ

*д-р экон. наук, доц. В.В. БОГАТЫРЁВА*  
(Полоцкий государственный университет)

*Аргументированно доказывается возрастающее значение в условиях глобализации экономики планирования как основного инструмента управления бизнес-процессами. Изложены этапы и существующие принципы финансового планирования. Предложен новый принцип – обеспечение расширенного воспроизводства человеческого капитала субъекта, который направлен на формирование высококачественного человеческого ресурса, способного обеспечить устойчивое развитие субъектов экономических отношений. Изложены принципы управления денежными потоками. Обоснована предпочтительность с аналитической точки зрения косвенного метода анализа денежных потоков.*

Важнейший принцип устойчивого развития – укрепление современного и будущего потенциала общества для обеспечения высококачественного уровня жизни человека, что возможно посредством согласованного развития и взаимодействия социального, экологозащитного, инновационного, инвестиционного и других аспектов экономических отношений. Единая глобальная экономическая система сформировала, с одной стороны, широкие возможности для развития ее участников, с другой – достаточно жесткие условия хозяйствования для всех субъектов экономики. Только реформирование существующей системы управления посредством развития ее концептуального базиса в целом, отдельных элементов и взаимосвязей между ними может обеспечить устойчивые позиции субъекта как в глобальном экономическом пространстве, так и на микроуровне.

Общеизвестно, что именно планирование является центральным звеном управления. Планирование как основа управленческого процесса способно обеспечить ряд преимуществ субъекту экономических отношений в виде: своевременно сформированного и адекватно отражающего ситуацию на рынке (внешнем и внутреннем) информационного массива, позволяющего оперативно реагировать на изменения; четкой системы координирования работы всех структурных подразделений (подсистем) субъекта, формирующей особое направление и цель развития; результирующего базиса посредством контроля за деятельностью отдельных подразделений (подсистем) и субъекта в целом.

Национальное хозяйство является объектом стратегического планирования. Государственные планы составляются на основе макроэкономических, финансовых показателей, социальных и других нормативов. Целевые комплексные программы лежат в основе государственного планирования отдельно взятых отраслей и т.д. Сегодня в государстве в целях повышения эффективности механизма финансирования предусмотрено использование программно-целевого метода управления экономикой. Сущность этого метода заключается в целевом финансировании определенной программы, при этом возрастает степень ответственности исполнителя.

Современные условия ведения бизнеса предопределили высокую практическую значимость вопросов, связанных с формированием, развитием и эффективным внедрением в практику хозяйствования инструментов и в целом системы финансового планирования. Так, в условиях неопределенности снизить риски (как производственные, так и финансовые) можно посредством разработки стратегического и оперативного планов развития.

Финансовое планирование – признанный элемент предпринимательской хозяйственной деятельности и управления предприятием. Планирование, по мнению ряда современных ученых, среди которых можно выделить И.А. Бланка, – это «процесс разработки и принятия целевых установок в количественном и качественном выражении, а также определения путей их наиболее эффективного достижения» [1]. Ричард Брейли и Стюарт Майерс, авторы основополагающего труда по финансам «Принципы корпоративных финансов», определяют финансовое планирование как «процесс, включающий:

- 1) анализ источников финансирования и инвестиционных альтернатив, которыми фирма может воспользоваться;
- 2) проектирование в будущее последствий сегодняшних решений с тем, чтобы избежать неожиданностей и понять связь между настоящими и будущими решениями;

- 3) принятие решения по выбору инвестиционных проектов;
- 4) сопоставление фактически достигнутых показателей с целями, установленными в финансовом плане» [2].

Другие ученые выделяют следующие этапы финансового планирования:

- «анализ финансового положения компании;
- составление прогнозных смет и бюджетов;
- определение общей потребности компании в финансовых ресурсах;
- прогнозирование структуры источников финансирования;
- создание и поддержание действенной системы управленческого и финансового контроля;
- разработка процедуры внесения изменений в систему планов (контур обратной связи)» [3].

Представляется верным мнение, которое отражает значение финансового планирования для хозяйствующего субъекта следующим образом:

- «воплощает выработанные стратегические цели в форму конкретных финансовых показателей;
- обеспечивает финансовыми ресурсами заложенные в производственном плане экономические пропорции развития;
- предоставляет возможности определения жизнеспособности проекта предприятия в условиях конкуренции;
- служит инструментом получения финансовой поддержки от внешних инвесторов» [4].

Нельзя не согласиться с мнением, что финансовый план помимо возможности определить жизнеспособность проекта в условиях конкуренции и получить финансовую поддержку от внешних инвесторов должен содержать конкретику в виде ориентиров, в соответствии с которыми субъект будет действовать на рынке [5].

На наш взгляд, именно в формировании стратегической цели развития, систематизации этапов и ориентиров действий, построении системы индикаторов контроля за эффективностью развития состоит задача стратегического финансового планирования.

Переходя к особенностям финансового планирования на микроуровне хозяйствования, отметим, что помимо характеристики составляющих элементов финансового планирования, описания его значения особое внимание следует уделить принципам, составляющим базис финансового плана.

По мнению ряда современных ученых, при разработке финансовых планов, субъект экономики использует следующие основополагающие принципы:

«1) принцип финансового соотношения сроков (“золотое банковское правило”) – использование и получение средств должно происходить в установленные сроки, то есть капиталовложения с длительными сроками окупаемости целесообразно финансировать за счет заемных средств;

2) принцип платежеспособности – планирование денежных ресурсов в финансовом плане должно обеспечивать платежеспособность предприятия в любое время года;

3) принцип рентабельности капиталовложений – для капитальных вложений целесообразно выбирать самые дешевые способы финансирования. Заемный капитал выгоднее привлекать в том случае, если он повышает рентабельность собственных средств;

4) принцип сбалансированности рисков – особенно рискованные инвестиции правомерно финансировать за счет собственных средств;

5) принцип приспособлений к потребностям рынка – в финансовом плане предприятию важно учитывать конъюнктуру рынка и свою зависимость от получения кредитов;

6) принцип предельной рентабельности – целесообразно выбирать те капиталовложения, которые обеспечивают максимальную предельную рентабельность на инвестированный капитал» [1].

Можно согласиться с мнением российского экономиста М.В. Романовой, которая считает, что сложившаяся система финансового планирования в организациях имеет ряд серьезных недостатков:

«1) процесс планирования по традиции начинается от производства, а не от сбыта продукции;

2) планирование сегодня – процесс очень трудоемкий. Существующие планово-экономические службы продолжают подготавливать огромное число документов, большинство из которых не пригодны для использования финансовой службой в целях анализа и корректировки действий;

3) процесс финансового планирования затянут во времени, что не позволяет использовать плановые показатели для принятия оперативных управленческих решений, так как они больше отражают историю;

4) при планировании преобладает затратный механизм ценообразования: оптовая цена предприятия формируется без учета рыночной конъюнктуры;

5) на предприятиях, как правило, отсутствует разделение затрат на переменные и постоянные, не используется понятие маржинальной прибыли, не всегда проводится анализ безубыточности продаж;

6) в процессе финансового планирования не оценивается эффект операционного рычага, не ведется расчет запаса финансовой прочности;

7) существующая система планирования не позволяет проводить достоверный анализ финансовой устойчивости предприятия к изменяющимся условиям деятельности на рынке» [6].

Соглашаясь с изложенными выше мнениями исследователей, необходимо отметить, что современная система финансового планирования на всех уровнях экономических отношений должна решать задачи, сформированные вызовами существующих и развивающихся мировых тенденций. Помимо принципов, определяющих управленческие решения в отношении общепринятых объектов финансового управления, необходимо сформировать принцип действия по важнейшему новому объекту финансового управления – человеческому капиталу как важнейшему элементу национального богатства страны и фактору производства, во многом определяющему уровень развития общества. Ввиду этого считаем целесообразным формирование следующего принципа финансового планирования: *принцип обеспечения расширенного воспроизводства человеческого капитала субъекта, который направлен на формирование высококачественного человеческого ресурса, способного обеспечить устойчивое развитие.*

Для понимания сущности этого принципа остановимся на некоторых характеристиках категории «человеческий капитал» и «воспроизводство человеческого капитала».

Ранее проведенное исследование [7] позволило установить, что в условиях становления экономики знаний человеческий капитал как составная часть интеллектуального капитала занимает главенствующее место, во многом предопределяя все структурные элементы интеллектуального капитала; человеческий капитал формируется и растет за счет инвестиций; он есть часть задействованного в производственно-хозяйственной деятельности имеющегося потенциала; человек – обладатель своеобразного капитала, способного приносить доход как ему самому, так и нанимателю, в чьей деятельности участвует носитель человеческого капитала.

Критическое осмысление постулатов воспроизводственной концепции позволило под воспроизводством капитала понимать непрерывный процесс возобновления капитала как ключевого фактора производства. Следовательно, центральное место в современном производственном процессе объективно смещается из сферы воспроизводства финансового капитала в сторону значимости интеллектуального капитала и человеческого как его составляющей. При этом простое воспроизводство интеллектуального капитала характеризуется его возобновлением без изменения качественных характеристик, а расширенное воспроизводство – возобновлением интеллектуальных способностей работника с одновременным улучшением их качественных характеристик. При этом основой воспроизводства человеческого капитала является процесс инвестирования средств на непрерывное восстановление, поддержание и улучшение качественных характеристик соответствующих человеческих ресурсов.

Такое понимание сущности и значимости человеческого капитала, а также осмысление необходимости обеспечения его расширенного воспроизводства для достижения устойчивого роста экономики еще более актуализирует мнение о необходимости введения дополнительного обозначенного выше принципа формирования финансовой политики.

Обеспечить расширенное воспроизводство человеческого капитала можно с помощью разработанного нами инструментария финансового управления указанным процессом. Такой инструментарий в полном объеме изложен в авторской монографии [7]. Кратко его можно обозначить следующим образом.

Разработанная *методика стоимостной оценки человеческого капитала работников*, позволяющая: распределять полученный доход организации между всеми участниками производственно-хозяйственной деятельности пропорционально их вкладу (рейтингу); ввести в состав финансовой отчетности новый производственный фактор «человеческий капитал», а соответственно, новый актив «человеческий ресурс» и, значит, более достоверно определять рыночную стоимость компании; формировать информационно-аналитическую базу для принятия объективных управленческих решений; сравнивать величину инвестиций в работника с результативными показателями деятельности организации; формировать фонд возмещения стоимости потребленного работником финансового ресурса организации; выявлять реально используемую часть человеческого ресурса в процессе осуществления финансово-хозяйственной деятельности, обуславливающую рост дохода организации.

Еще одним инструментом стала *методика определения величины возможных (допустимых) дополнительных затрат*, связанных с повышением качественного уровня человеческого капитала и величины допустимой стоимости человеческого капитала. Предпосылками разработки указанных методик послужили существующие нерешенные проблемы.

Так, исследование содержания основных нормативно-правовых актов Республики Беларусь и других государств, регламентирующих вопросы оплаты труда и стимулирования роста производительности труда работников, показало, что многие из них содержат положения, учитывающие взаимосвязь поощрительных выплат с ростом объема производства и реализации продукции. Вместе с тем эти положения не учитывают всех индивидуальных характеристик отдельных работников и их влияния на показатели производственно-хозяйственной деятельности организации. Кроме того, в современных условиях хозяйствования отсутствуют механизмы распределения дохода между носителями человеческого капитала, а также между работниками и собственниками организации (предприятия).

Ключевым вопросом является определение допустимого объема денежных выплат, который может быть включен в затраты. Методологическими положениями в отношении метода определения величины возможных (допустимых) дополнительных затрат, связанных с повышением качественного уровня человеческого капитала и величины допустимой стоимости человеческого капитала, стали следующие:

а) в качестве методологической основы определения величины возможных (допустимых) дополнительных затрат, связанных с повышением качественного уровня человеческого капитала, взяты теории производства, а именно: основы пофакторного распределения дохода и спроса на переменный фактор;

б) прирост прибыли в условиях определения величины спроса на единственный переменный фактор (в нашем случае человеческий капитал) обусловлен его изменением и зависит от величины предельного продукта человеческого капитала, прироста дохода, приносимого предельным продуктом человеческого капитала, а также допустимого изменения издержек на человеческий капитал;

в) величина допустимых затрат на человеческий капитал равна величине приращенного за счет него дохода, что обеспечит сохранение условия равновесия;

г) в качестве методологической основы определения величины допустимой стоимости человеческого капитала применен концептуальный подход к понятию «стоимость» экономистов К. Маркса и Ф. Энгельса;

д) величина допустимой стоимости человеческого капитала есть отношение величины допустимых затрат на человеческий капитал к изменению стоимостной оценки (полезности) исследуемой категории.

Следующим методическим инструментом служит *методика формирования и использования специального денежного фонда* – источника финансирования воспроизводства человеческого капитала, которая позволяет определить:

а) источники формирования этого фонда, объем денежных средств из каждого источника и, в конечном итоге, структуру фонда по источникам формирования;

б) направления использования средств фонда с определением объема денежных средств, выделяемых для каждого из участников экономических отношений. Сумма денежных средств, аккумулируемых в фонде, будет определяться в соответствии со степенью зависимости величины приращения дохода (за вычетом косвенных налогов и платежей) от изменения величины стоимостной оценки человеческого капитала, а распределение денежных средств фонда между работниками предлагается осуществлять согласно разработанному рейтингу работников на основе методики стоимостной оценки человеческого капитала.

В совокупности разработанный методический инструментарий обеспечит расширенное воспроизводство важнейшего элемента национального богатства – человеческого капитала.

Несмотря на множественность существующих мнений относительно сущности, содержания, последовательности этапов финансового планирования, на практике особый интерес вызывают материалы, имеющие прикладной характер, в том числе такого базового элемента финансового планирования, как бизнес-планирование отдельного инвестиционного процесса и развития кампании в целом.

Основная цель бизнес-планирования – планирование хозяйственной деятельности фирмы на ближайший и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов [1]. В экономике бизнес-план является достаточно эффективным рабочим инструментом как для вновь создаваемых, так и для действующих компаний во всех сферах предпринимательства. Бизнес-план позволяет не только исследовать существующее положение дел, но главное – процесс его формирования способствует выявить и оголить проблемы, в том числе долговременного характера.

Соглашаясь с мнением, что бизнес-план является многоплановым управленческим инструментом, который предусматривает решение стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием, независимо от его функциональной ориентации, в том числе: организационно-управленческая и финансово-экономическая оценка состояния предприятия; выявление потенциальных возможностей бизнеса, анализ сильных и слабых его сторон; формирование инвестиционных целей на планируемый период [8], следует отметить, что бизнес-план должен включать задачи, связанные с формированием человеческого ресурса необходимого качественного уровня.

Сегодня бизнес-план помогает решать следующие основные проблемы:

- «определить конкретные направления деятельности предприятия, его целевые рынки и место на этих рынках;

- сформулировать долговременные и краткосрочные цели бизнеса, стратегию и тактику их достижения, а также определить круг лиц, ответственных за реализацию намеченного;

- зафиксировать состав и показатели товаров и услуг, которые будут предложены потребителям, оценить соответствующие производственные и торговые издержки;

- выявить соответствие имеющегося персонала предприятия и условий в мотивации его труда предъявляемым требованиям;

- определить систему маркетинговых мероприятий по исследованию рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и др.;
- оптимизировать организующую структуру управления;
- оценить финансовое положение предприятия и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов, возможности достижения поставленных целей;
- выявить те трудности, которые способны помешать выполнению бизнес-плана, и наметить меры по их устранению» [9].

В современной практике бизнес-план выполняет следующие функции [10]:

- служит основой для разработки стратегии и тактики бизнеса;
- позволяет формировать и реализовывать плановые программы для оценки потенциала развития нового направления деятельности, контролировать процессы, протекающие в рамках бизнеса;
- привлекает к сотрудничеству бизнес-партнеров и др.

Вместе с тем сегодня мало внимания уделяется такому важному вопросу, как анализ денежных потоков, причем разными методами. Так, реже используемый косвенный метод предпочтительней с аналитической точки зрения – он позволяет определить взаимосвязь полученной прибыли с изменением величины денежных средств. Он включает в себя элементы перспективного анализа, так как базируется на составлении изменений различных показателей финансовой отчетности за принятый период, характеризующих имущественное и финансовое положение организации.

Другими словами косвенный метод направлен на получение данных, характеризующих чистый денежный поток предприятия в отчетном периоде, он позволяет объяснить причины расхождений между финансовыми результатами и свободными денежными ресурсами.

Существуют различные принципы управления денежными потоками:

«1) принцип информативной достоверности. Как и каждая управляющая система, управление денежными потоками предприятия должно быть обеспечено необходимой информационной базой. Создание такой информационной базы представляет определенные трудности, так как прямая финансовая отчетность, базирующаяся на единых методических принципах бухгалтерского учета, отсутствует;

2) принцип обеспечения эффективности. Денежные потоки предприятия характеризуются существенной неравномерностью поступления и расходования денежных средств в разрезе отдельных временных интервалов, что приводит к формированию значительных объемов временно свободных активов предприятия. Реализация принципа эффективности в процессе управления денежными потоками заключается в обеспечении эффективного их использования путем осуществления финансовых инвестиций предприятия;

3) принцип обеспечения ликвидности. Высокая неравномерность отдельных видов денежных потоков порождает временный дефицит денежных средств предприятия, который отрицательно сказывается на уровне его платежеспособности. Поэтому в процессе управления денежными потоками необходимо обеспечивать достаточный уровень ликвидности на протяжении всего рассматриваемого периода. Реализация этого принципа обеспечивается путем соответствующей синхронизации положительного и отрицательного денежных потоков в разрезе каждого временного интервала рассматриваемого периода;

4) принцип обеспечения сбалансированности. Реализация этого принципа связана с оптимизацией денежных потоков предприятия в процессе управления ими» [11, с. 93].

Соблюдение принципов управления денежными потоками при финансовом планировании, проведение анализа движения денежных потоков разными методами одновременно позволяют сформировать эффективно работающую систему управления и обеспечить финансовое равновесие предприятия в процессе его становления и развития. Рациональное формирование денежных потоков на основе информационного базиса, объективно отражающего действительность, способствует повышению ритмичности операционного цикла и позволяет оптимизировать потребность предприятия в заемном капитале. В свою очередь, все перечисленное способствует наращиванию прибыли и формированию дополнительных инвестиционных ресурсов.

Современный процесс бизнес-планирования предполагает составление производственной программы развития, инвестиционного и юридического планов и других важнейших элементов. Вместе с тем экономика знаний предопределила возрастающую роль человеческого ресурса, управление качественным составом которого не предусмотрено действующими нормативными актами, составляющими правовой базис бизнес-планирования. На наш взгляд, современный бизнес-план должен включать раздел, посвященный анализу качественного уровня задействованного в производственно-хозяйственной деятельности человеческого ресурса – человеческого капитала, а главное – плановые мероприятия (преимущественно инвестиционного характера в работников), позволяющие обеспечить расширенное воспроизводство важнейшего фактора экономического роста. Грамотные управленческие решения, принимаемые на микроуровне, обеспечат рост человеческого потенциала государства.

Происходящие в мире миграционные процессы и сложившаяся геополитическая ситуация еще более актуализируют проблематику настоящей работы и станут предметом последующих исследований.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Бланк, И.А. Финансовый менеджмент / И.А. Бланк. – Киев: Эльга Ника-Центр, 2007. – 481 с.
2. Брейли, Р. Принципы корпоративных финансов / Р. Брейли, С. Майерс. – М.: Олимп-Бизнес, 2008. – 1008 с.
3. Платонова, Н.А. Планирование деятельности предприятия / Н.А. Платонова, Т.В. Харитонова. – М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2005. – 432 с.
4. Пласкова, Н.С. Экономический анализ: стратегический и текущий / Н.С. Пласкова. – М.: ЭКСМО, 2007. – 653 с.
5. Попова, Р.Г. Финансы предприятий: Завтра экзамен / Р.Г. Попова, И.Н. Самонова, И.И. Добросердова. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 160 с.
6. Романова, М.В. Бизнес-планирование / М.В. Романова. – М.: ИД «Форум»: ИНФРА-М, 2007. – 240 с.
7. Богатырёва, В.В. Финансовое управление воспроизводством человеческого капитала в инновационной экономике: теория, методология, моделирование: моногр. / В.В. Богатырёва. – Новополоцк: ПГУ, 2013. – 400 с.
8. Бекетова, О.Н. Бизнес-план. Теория и практика: учебник / О.Н. Бекетова. – М.: Альфа-пресс, 2006. – 271 с.
9. Сергеев, А.А. Экономические основы бизнес-планирования / А.А. Сергеев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 462 с.
10. Тренев, Н.Н. Стратегическое управление / Н.Н. Тренев. – М., 2007. – 282 с.
11. Бабаев, Ю.А. Бухгалтерский учет / Ю.А. Бабаев, И.П. Комисарова, В.А. Бородин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 304 с.

Поступила 03.09.2015

#### PLANNING AS A TOOL OF FINANCIAL MANAGEMENT BUSINESS PROCESSES: MODERN ASPECT

V. BAHATUAROVA

*Convincingly demonstrated the increasing importance of planning as a basic tool for managing business processes in a globalized economy. Outlined the stages and the existing principles of financial planning. Proposed a new principle – ensuring the expanded reproduction of the human capital of the subject, which is aimed at the formation of high-quality human resources, which capable to ensure the sustainable development of the economic actors. Presented the principles of cash management. Substantiated preference of indirect method of cash flow analysis with the analytical point of view.*